

**COMPETENCIAS VALORADAS POR LOS EMPRESARIOS CO – FORMADORES  
DEL MODELO DUAL DE UNIEMPRESARIAL, PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DEL  
CARGO ASESOR EMPRESARIAL**

**NIDIA OLANDA BARRERA BEJARANO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO  
DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**Bogotá, D.C.**

**2018**

**COMPETENCIAS VALORADAS POR LOS EMPRESARIOS CO – FORMADORES  
DEL MODELO DUAL DE UNEMPRESARIAL, PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DEL  
CARGO ASESOR EMPRESARIAL**

**NIDIA OLANDA BARRERA BEJARANO**

**Especialización en Alta Gerencia  
Profesional en Negocios Internacionales**

**Tutor**

**CLAUDIA MILENA LÓPEZ MORENO**

**Comunicadora Social - Maestría en Pedagogía,  
Doctorado en Pedagogía**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO  
DE BOGOTÁ – UNEMPRESARIAL  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**Bogotá, D.C.**

**2018**

**Agradecimiento Especial**

A Dios por ser el ser más importante en mi vida

A mi esposo por su gran comprensión

A mis hijos y nietas por su tiempo y amor

A mi Tutora Claudia Milena López por sus maravillosos conocimientos

## Contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>7</b>
<b>I. Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Problema o necesidad .....</b>	<b>10</b>
<b>Pregunta de investigación.....</b>	<b>11</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>11</b>
<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>11</b>
<b>II. Marco referencial.....</b>	<b>13</b>
<b>1. Marco Contextual .....</b>	<b>13</b>
<b>2. Marco Teórico .....</b>	<b>20</b>
<b>Teóricos de la Administración.....</b>	<b>20</b>
<b>a. Competencias Generales.....</b>	<b>22</b>
<b>b. Competencias específicas del puesto.....</b>	<b>23</b>
<b>III. Metodología .....</b>	<b>26</b>
<b>Tipo y alcance de la investigación.....</b>	<b>26</b>
<b>Técnicas de recolección de datos .....</b>	<b>27</b>
<b>Materiales y métodos .....</b>	<b>27</b>
<b>IV. Plan Administrativo .....</b>	<b>29</b>
<b>V. Desarrollo y Hallazgos .....</b>	<b>30</b>
<b>Desarrollo .....</b>	<b>30</b>
<b>Hallazgos .....</b>	<b>33</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>48</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>49</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>51</b>

## **Índice de Tablas**

Tabla 1. Aula Empresa

Tabla 2. Indicadores de la Gerencia de Proyectos Especiales

Tabla 3. Competencias genéricas y específicas del manual y evaluación de desempeño

Tabla 4. Funciones del Asesor Empresarial

Tabla 5. Competencias genéricas y específicas de Alles (2002)

Tabla 6. Propuesta de evaluación de desempeño

Tabla 7. Ejes Temáticos plan de desarrollo 2025

## **Índice de Gráficas**

Gráfica 1. Ubicación de las Empresas en Bogotá

Gráfica 2. Tamaño de las Empresas

Gráfica 3. Total de Empresas vinculadas

Gráfica 4. Estudiantes asignados por Asesor

Gráfica 5. Actividad económica de la empresa

Gráfica 6. Tamaño de la empresa

Gráfica 7. Posición que ocupa dentro de la empresa

Gráfica 8. Tiempo como empresa co-formadora de los programas de Uniempresarial

Gráfica 9. Ubicación de la empresa según clasificación de la Cámara de Comercio de Bogotá

Gráfica 10. Competencia de Negociación

Gráfica 11. Competencia de Proactividad

Gráfica 12. Competencia de Calidad

Gráfica 13. Competencia de Orientación al Cliente

Gráfica 14. Competencia de Orientación a resultados

Gráfica 15. Competencia de trabajo en equipo

Gráfica 16. Competencia de Innovación

Gráfica 17. Competencia de Modalidades de Contacto

Gráfica 18. Competencia de Adaptabilidad al cambio

## **Índice de Anexos**

Anexo 1. Guía entrevista a empresarios

Anexo 2: Cuestionario validado por expertos

Anexo 3. Encuesta aplicada a empresarios co-formadores

Anexo 4. Resultados entrevista empresarios co-formadores

## **Resumen**

Esta consultoría busca establecer las competencias del cargo asesor empresarial demandadas por los empresarios co-formadores del modelo dual de Uniempresarial que permitan medir el adecuado desempeño. A través de la revisión de las competencias evaluadas actualmente, bajo un modelo general de evaluación de desempeño de 180° e identificando las competencias requeridas por los empresarios co-formadores del modelo dual y así mismo se propone un modelo de evaluación por competencias laborales con indicadores para el cargo. Los resultados obtenidos reflejan el gran interés de participación de las empresas y a la vez se convierte en una herramienta que apoya el desarrollo de las competencias profesionales para los Asesores Empresariales.

**Palabras claves:** Asesor Empresarial, competencias profesionales, evaluación de desempeño, empresa.

## **Abstract:**

This consultancy seeks to establish the competences of the business advisory position demanded by the entrepreneurs co-formers of the dual model of Uniempresarial that allow to measure the adequate performance. Through the review of the competences currently evaluated, under a general model of performance evaluation of 180° and identifying the competences required by the co-forming entrepreneurs of the dual model and likewise an evaluation model for labor competencies is proposed with indicators for The charge. The results obtained reflect the great interest of participation of companies and at the same time it becomes a tool that supports the development of professional skills for Business Advisors.

**Key words:** Business Advisor, professional skills, performance evaluation, company.

## **I. Introducción**

A continuación encontrará la evaluación de desempeño que utiliza Uniempresarial para sus funcionarios, así como una descripción de la Gerencia de Proyectos Especiales, el cargo de asesor empresarial que tiene adscrito, se relaciona el problema, los objetivos general y específicos y la justificación.

La Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá – Uniempresarial, cuenta con un sistema de evaluación estándar para todos sus funcionarios, que se realiza en dos momentos a lo largo del año, esto permite medir las competencias y rendimiento laboral de su talento humano, utilizándose una evaluación de desempeño de 180°, donde participan el colaborador, el jefe inmediato y un par quien da su apreciación del mismo, y se dividen en tres niveles: Operativos (secretarias, auxiliares, asistentes), Estratégicos (Directivos) y Tácticos dentro del que se incluye el cargo de asesor empresarial.

Como complemento de la Institución, se encuentra la Gerencia de Proyectos Especiales quien integra la parte de Educación Continua y se caracteriza por promover el desarrollo de proyectos de formación a través de la creación de convenios y/o contratos con entidades del sector público y privado, que generen propuestas educativas basadas en el talento humano, la responsabilidad social y la generación de ingresos para la Institución y las prácticas empresariales, que es la administración del proceso de las prácticas de los estudiantes de pregrado de Uniempresarial, desde el campo comercial, de pertinencia y de desarrollo del conocimiento.

En consecuencia, la Gerencia de Proyectos tiene adscrito el cargo de Asesor Empresarial, que tiene como objetivos la comercialización del portafolio de servicios que se ofrecen a nivel de Educación Continua o educación no formal, están las actividades relacionadas con la promoción y venta de programas de formación, como seminarios, talleres, cursos y diplomados empresariales, diseñados a la medida y de acuerdo a las necesidades de la compañía. Las



prácticas empresariales que se encarga de la consecución, y vinculación de los estudiantes de pregrado en la red de empresas co-formadoras y el propósito de esta gestión es brindar espacios de formación adecuados para la fase de práctica que garanticen la aplicabilidad de los conocimientos y competencias adquiridas durante la fase de aula, con el fin que garanticen desenvolverse en el sector productivo laboral.

Se determina como objetivo general en esta consultoría, establecer las competencias del cargo Asesor Empresarial demandadas por los empresarios co- formadores que hacen parte del modelo dual de Uniempresarial y se caracterizan por desempeñar un rol importante dentro de la compañía y hacen parte de la gerencia general, recursos humanos, área comercial, que permitan medir el adecuado desempeño. En los objetivos específicos se encuentran: Revisar las competencias que están siendo evaluadas actualmente como trabajo en equipo, identificación con la organización, orientación al cliente, orientación al resultado, liderazgo, calidad, compromiso, responsabilidad, asertividad, iniciativa, búsqueda de la excelencia, toma de decisiones y capacidad de análisis, para el cargo Asesor Empresarial; establecer las competencias más relevantes por los empresarios co- formadores que deben medir el desempeño del Asesor Empresarial y por último proponer un modelo de evaluación por competencias para el cargo Asesor Empresarial.

Por lo anterior, se debe tener en cuenta si es preciso reestructuración el sistema de evaluación de desempeño y rendimiento laboral del cargo Asesor Empresarial, por tratarse de un rol complejo, que requiere de habilidades para abrir y mantener espacios de práctica, habilidades de acompañamiento al proceso de formación de estudiantes, generación de ingresos para la Institución por concepto de educación continua, donaciones y proyectos especiales, así como de habilidades de alto relacionamiento con el sector empresarial; aspectos que no se evidencian en el actual proceso de evaluación de la Institución, que tiene beneficios como obtener resultados de sus competencias y de esta manera recibir retroalimentación por parte de su jefe inmediato y del par, resaltando los aspectos positivos y negativos a mejorar, pero que para el cargo en mención, esta evaluación no cuenta con una inclusión de indicadores de su gestión y que hace parte de los objetivos del área.

A continuación el lector encontrará el problema de investigación, los objetivos generales y específicos, la justificación del problema, un marco referencial, contextual y marco teórico; se describe una metodología clara y específica a realizar y cómo será resuelto cada uno de los objetivos específicos; de igual manera se hace relación al plan administrativo, al desarrollo y hallazgos para cada uno de los objetivos, conclusiones y referencias.

### **Problema o necesidad**

Unipresarial cuenta con un sistema de evaluación de desempeño general para todos los funcionarios de la organización, el que se realiza una vez cada semestre, midiendo de esta manera el desempeño de sus funcionarios; así mismo, esto no le permite a la Gerencia de Proyectos Especiales medir de una forma cuantitativa el rendimiento de la labor que desempeña el Asesor Empresarial, cargo que cuenta actualmente con funciones administrativas y de relacionamiento comercial con estudiantes y empresas co- formadoras (estas se caracterizan por ser empresas de clasificación grandes, pequeñas, medianas y microempresas, cuyas actividades económicas son diversas de tipo exportación e importación, de consultoría, transporte de carga, de alojamiento, bancos comerciales, de transporte aéreo nacional, fabricación de muebles, confección de prendas de vestir, establecimientos que combinan diferentes niveles de educación, organización de convenciones y eventos comerciales, etc., son empresas que llevan de 6 meses a más de cinco años de antigüedad) y por consiguiente la actual evaluación, sólo relaciona ciertas competencias de forma cualitativa.

De esta manera se esperan obtener ventajas y beneficios para el logro de los objetivos del área, en planes de mejora, cumplimiento de indicadores y acuerdos individuales, con el fin de incrementar la satisfacción de los grupos de interés y garantizar la calidad de los programas académicos de acuerdo al modelo.

**Por lo anterior se deriva, la siguiente pregunta de investigación:**

¿Cuáles son las competencias que permiten evaluar de una forma cualitativa y cuantitativamente el desempeño laboral del cargo Asesor Empresarial?

**Objetivo General:**

Establecer las competencias demandadas por los empresarios co - formadores del modelo dual de Uniempresarial, que permitan medir el adecuado desempeño del cargo Asesor Empresarial.

**Objetivos específicos:**

1. Identificar las competencias que están siendo evaluadas actualmente para el cargo Asesor Empresarial.
2. Establecer las competencias más relevantes por los empresarios co- formadores que deben medir el adecuado desempeño del Asesor Empresarial.
3. Proponer un modelo de evaluación por competencias para el cargo Asesor Empresarial

**Justificación:**

El Asesor Empresarial cumple con funciones importantes en su día a día como la atención a estudiantes y padres de familia, actualización de bases de datos, reporte oportuno de las novedades que se presentan en las empresas co-formadoras como reubicaciones, consecución de nuevos escenarios de prácticas, preparación del laboratorio empresarial, conservar los convenios

con las empresas aptas que cumplen con parámetros como antigüedad de 2 años, 10 empleados, cumplimiento de los procedimientos y políticas establecidas por Uniempresarial, acompañamiento presencial y permanente a las tareas asignadas al estudiante por parte de un instructor, elaborar y ejecutar el plan de trabajo definido, asignación de un puesto de prácticas adecuado para su formación y desarrollo de las prácticas, y en general velar por brindar una buena atención a los diferentes grupos de interés, como estudiantes, empresarios, administrativos, docentes; con el fin de contribuir a la satisfacción del cliente.

De igual manera, debe mantener actualizado el portafolio de servicios de acuerdo a la capacitación o tema específico que requiera la empresa, como estar en la permanente consecución de empresas o entidades para la promoción, venta y comercialización del mismo, con el fin de generar ingresos y cumplimiento de metas establecidas por la Gerencia de Proyectos Especiales.

Por lo anterior, es preciso estructurar el sistema de evaluación de desempeño y rendimiento laboral del cargo Asesor Empresarial, por tratarse de un rol complejo que requiere de habilidades para abrir y mantener espacios de práctica, de acompañamiento al proceso de formación de estudiantes, generación de ingresos para la Institución por concepto de educación continua, donaciones y proyectos especiales, dentro de los cuáles se destacan convenios importantes como la Fiscalía General de La Nación, Casa Editorial El Tiempo, Promotec, Centro Comercial Santafé, entre otros, así como de habilidades de alto relacionamiento con el sector empresarial; aspectos que no se evidencian en el actual proceso de evaluación de la Institución, quien utiliza un modelo de medición muy objetiva y general para todos sus colaboradores y que implica varios evaluadores o puntos de vista de la misma. Las funciones que realiza el asesor son pertinentes y algunas están relacionadas en el manual y descripción del cargo, pero no están contempladas en la actual evaluación de desempeño y deberían estar relacionados los indicadores de gestión del Balanced Scorecard y la Gerencia de Proyectos Especiales tiene algunos y que el cargo de asesor empresarial hace parte del cumplimiento de los mismos y no se encuentran reflejados allí.

## **II. Marco referencial**

Este capítulo hace una breve descripción sobre el modelo del constructivismo colectivo y su composición en créditos aula-empresa del modelo de formación de Uniempresarial que le permite al estudiante conocer los fundamentos conceptuales, desarrollar competencias laborales y adquirir un criterio empresarial con responsabilidad social, mediante una metodología teórica donde se aplican estos conocimientos con vivencias en el mundo real empresarial, así mismo se hace una breve descripción de las funciones de la Gerencia de Proyectos Especiales, cantidad y distribución de las empresas co-formadoras, su ubicación geográfica; de igual manera se hace colación al cargo del Asesor Empresarial, sus funciones y los estudiantes a su cargo.

### **1. Marco Contextual**

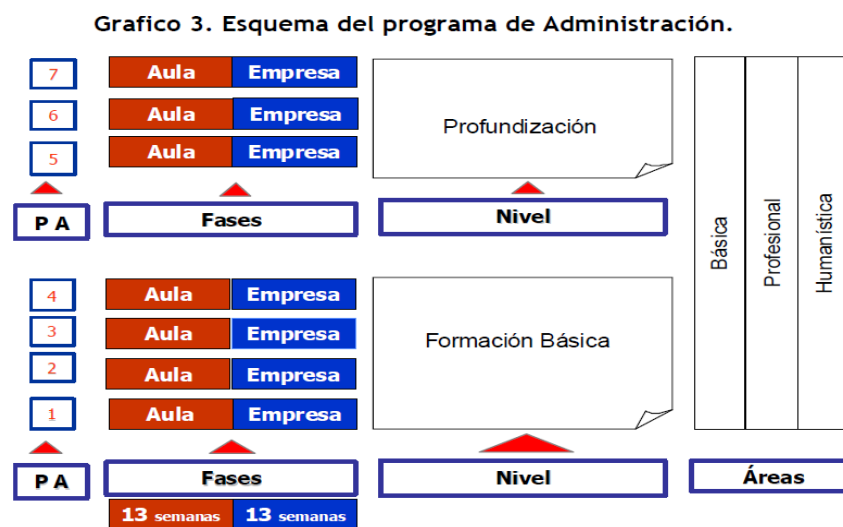
La Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, Uniempresarial, en una Institución de Educación Superior de Colombia, de carácter privado sin ánimo de lucro, fundada en el año 2001, comprometida con la formación de talento humano para el beneficio del sector empresarial en Bogotá y su región. La idea surgió a través de un convenio de cooperación técnica entre Alemania y Colombia, por medio de la Agencia Alemana de Cooperación al Desarrollo (GTZ) quien le propone al gobierno alemán incluir un proyecto de educación superior para iniciar en el país, en la educación superior, el modelo de formación universidad-empresa (formación dual); por tanto la GTZ presentó el modelo a la Cámara de Comercio de Bogotá, quien participó en este proyecto, con el fin de dar respuesta a las necesidades del sector empresarial (Uniempresarial, 2012).

Por lo anterior, este modelo constructivismo colectivo, está orientado hacia la enseñanza para la comprensión, cuya finalidad es diseñar y dirigir las diferentes actividades formadoras que promuevan la comprensión, generando de esta manera experiencias de aprendizaje continuas, coherentes y significativas, donde el estudiante asimila los conocimientos, los amplía y es capaz de aplicarlos de forma innovadora para resolver problemas nuevos en diversos contextos prácticos (Uniempresarial, 2012), este modelo es la referencia para Uniempresarial, dado que el proceso de formación teórico-práctico, le permite al estudiante desarrollar ciertas competencias

laborales y un criterio personal, basado en lo epistemológico, social y psicológico, que le ayude al estudiante a pensar, argumentar, reflexionar para el desarrollo de sus competencias profesionales, como también el aporte al proceso académico investigativo y de proyección social, orientado a que los conocimientos adquiridos aula, sean vividos en escenarios reales en la empresa.

De esta manera, en el Modelo Dual, el estudiante realiza 7 semestres profesionales, iniciando su primer fase en aula, durante 12 semanas, donde se le brindan herramientas académicas para el desarrollo de habilidades, y se le brindan reflexiones conceptuales, buscando plasmar la integración del ser, del saber y del hacer, desarrollando capacidad de innovación<sup>1</sup>, emprendimiento<sup>2</sup>, relacionamiento<sup>3</sup> y creatividad<sup>4</sup>, luego viene una segunda parte importante en la formación profesional del estudiante y es que durante 12 semanas de práctica, pueda ir a las empresas a demostrar y aplicar lo aprendido durante aula, siendo este modelo un semestre aula, un semestre práctica y así sucesivamente hasta su séptimo semestre (tabla 1).

**Tabla 1. Aula Empresa**



Fuente: Dirección Académica Empresarial. Uniempresarial (2008)

<sup>1</sup>Innovación: Tener una actitud permanente de búsqueda de nuevas formas de pensamiento y de acción en todos los ámbitos para contribuir al desarrollo personal, al progreso empresarial y responder a las expectativas de la sociedad.

<sup>2</sup>Forma de pensar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado para dar como resultado la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

<sup>3</sup>Relacionamiento: Es el mecanismo mediante el cual la institución establece sinergias pertinentes con actores externos (stakeholders) nacionales y/o internacionales; el objetivo es brindar escenarios de participación mutua y establecer cooperación adecuada entre los distintos sectores de la sociedad a través de alianzas estratégicas con la institución. Todo esto bajo los lineamientos misionales particulares.

<sup>4</sup>Creatividad: Nuestros estudiantes deben adquirir competencias efectivas para generar valor y crear nuevas propuestas que continúen dando la satisfacción a las mega tendencias del mercado empresarial y emprendedor, donde comprenda los respectivos conocimientos y el pensamiento creativo.

Por otra parte, la Institución está liderada por la Rectoría la cual tiene unas funciones de administrar y velar por la calidad académica de los programas de la Institución, la operación del modelo dual y llevarlo a la práctica recae en la Vicerrectoría, que tiene dentro de sus objetivos no solamente velar por la calidad académica sino, cumplir con lo estipulado en el modelo dual.

Así mismo, la Gerencia de Proyectos Especiales, dentro de la dinámica de Uniempresarial es la encargada directa de velar porque los procesos con el sector productivo sean dados de manera pertinente, adecuada y precisa, de manera tal, que se cumplan los objetivos de la Institución en la formación de profesionales íntegros, promoviendo el desarrollo de hombres y mujeres con valores como la integridad moral, la ética, la libertad, la honestidad, la disciplina, etc., a través del modelo dual y que apunten a los 4 ejes temáticos del plan de desarrollo 2025 (Transformación, Reciprocidad, Diferenciación, Infraestructura). Es por tanto que la Gerencia de Proyectos tiene como objetivos afianzar lazos con el sector empresarial, a través del relacionamiento del sector productivo y competitivo de las empresas, mediante estrategias de desarrollo de programas de formación continua (seminarios, talleres, cursos, diplomados), extensión e impacto social. Así mismo, el cargo objeto de estudio de la presente consultoría, está adscrito a la Gerencia de Proyectos Especiales.

De igual manera, la Gerencia de Proyectos Especiales tiene dentro de sus funciones, indicadores de gestión como medición del nivel de Ingresos por proyectos especiales, nivel de satisfacción programa Técnico Laboral en Call Center, nivel de satisfacción de las operaciones de proyectos especiales, nivel de satisfacción de las empresas co-formadoras y cumplimiento de planes y cierres de los estudiantes (tabla 2).

**Tabla 2. Indicadores de la Gerencia de Proyectos Especiales**

Indicadores de la Gerencia de Proyectos Especiales	
Gerencia de Proyectos Especiales	Empresas
Nivel de Ingresos por proyectos especiales	Planes de trabajo/Número de estudiantes en empresa
Nivel de satisfacción Programa Técnico Laboral en Call Center	Cierres/Número de estudiantes en empresa
Nivel de satisfacción de las operaciones de proyectos especiales	Nivel de satisfacción de Empresa co-formadoras

Fuentes: BalancedScorecard - Uniempresarial

En consecuencia, la Gerencia de Proyectos Especiales cuenta con el cargo de Asesor Empresarial que tiene como misión la comercialización del portafolio de servicios de la Institución a nivel de educación continua y proyectos especiales, como también la consecución y mantenimiento de potenciales empresas para el desarrollo de las prácticas empresariales. Del mismo modo tiene indicadores de gestión asignados como nivel de ingresos por proyectos especiales, nivel de satisfacción de las operaciones de proyectos especiales, planes de trabajo/número de estudiantes en empresa, cierres/número de estudiantes en empresa y el nivel de satisfacción de las empresas co-formadoras y son medidos a través de los resultados de los Asesores Empresariales, dentro de sus responsabilidades está el de garantizar la consecución y mantenimiento de convenios con empresas aptas para el desarrollo de las prácticas empresariales de los estudiantes de Uniempresarial, adicional a la comercialización permanente del portafolio institucional.

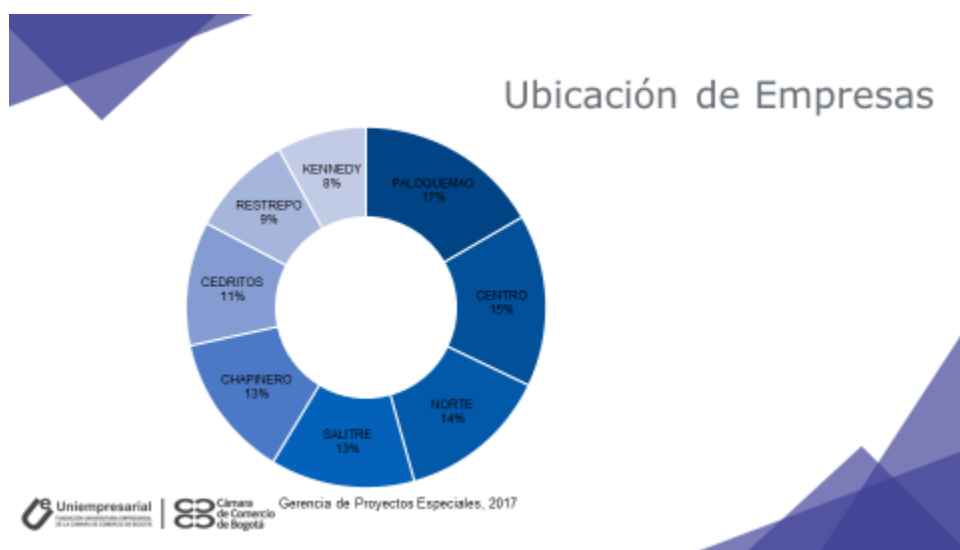
De igual manera dentro de sus funciones se encuentran la Promoción: que se refiere al desarrollar el proceso de promoción del portafolio entre los empresarios con el propósito de obtener su vinculación al programa de prácticas empresariales; Apoyo a Empresas: apoyar el proceso de



selección de los estudiantes que deben realizar las empresas para concretar su vinculación al programa; Ingresos: cumplimiento de la meta establecida por la Institución a partir de la consecución de propuestas de negocio efectivas con base en los indicadores establecidos por la Gerencia de Proyectos Especiales; coordinación de capacitaciones, no hay una herramienta específica que sea utilizada para los programas de educación continua, es buscar la empresa interesada en algún programa de su interés, se diseña a la medida con sus costos y se mide de acuerdo al indicador de ingresos por proyectos especiales y satisfacción de las operaciones; coordinar con los colaboradores de las empresas co-formadoras la capacitación en el programa de formador de instructores (FDI); acompañamiento empresarial: velar por la satisfacción del empresario y del estudiante con el desarrollo de la fase de práctica; Actualización del Módulo: velar por la actualización de la información de las empresas a su cargo, comunicando los cambios a la Gerencia de Proyectos (Uniempresarial, 2016).

Actualmente, la Institución cuenta con 357 empresas co- formadoras y cuyas actividades económicas son diversas, estas empresas están distribuidas en 8 zonas de Bogotá: Cedritos, Restrepo, Kennedy, Norte, Centro, Salitre, Paloquemao y Chapinero (gráfica 1).

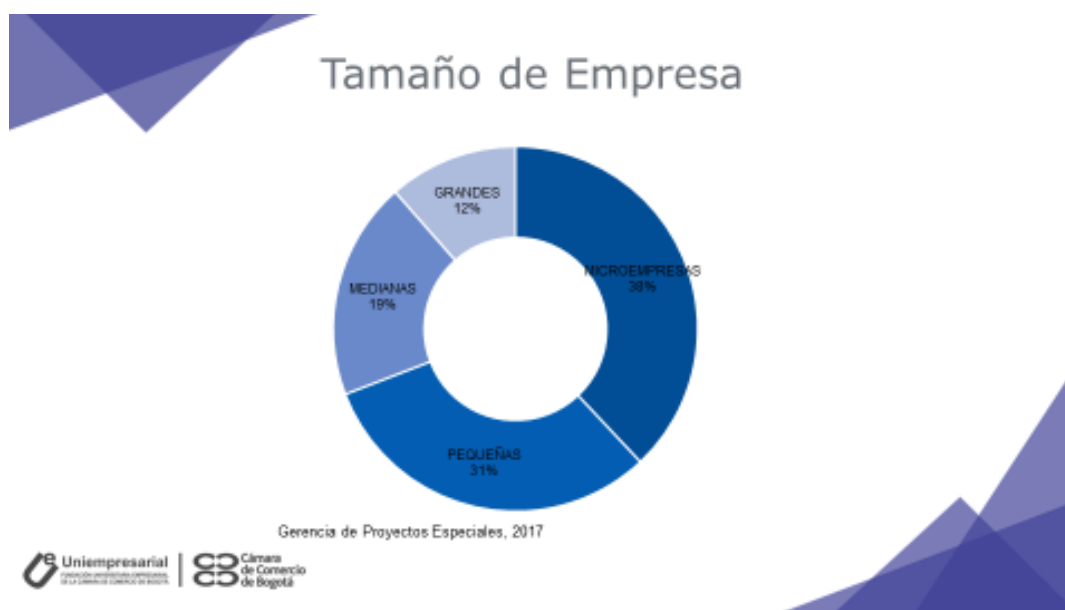
**Gráfica1. Ubicación de las Empresas en Bogotá**



Fuente: Gerencia de Proyectos Especiales 2017

Así mismo, las empresas co-formadoras, están clasificadas como microempresas un 38%, pequeñas un 31%, medianas el 19% y grandes el 12%, donde se evidencia que la gran mayoría de las empresas participantes son pequeñas (gráfica 2).

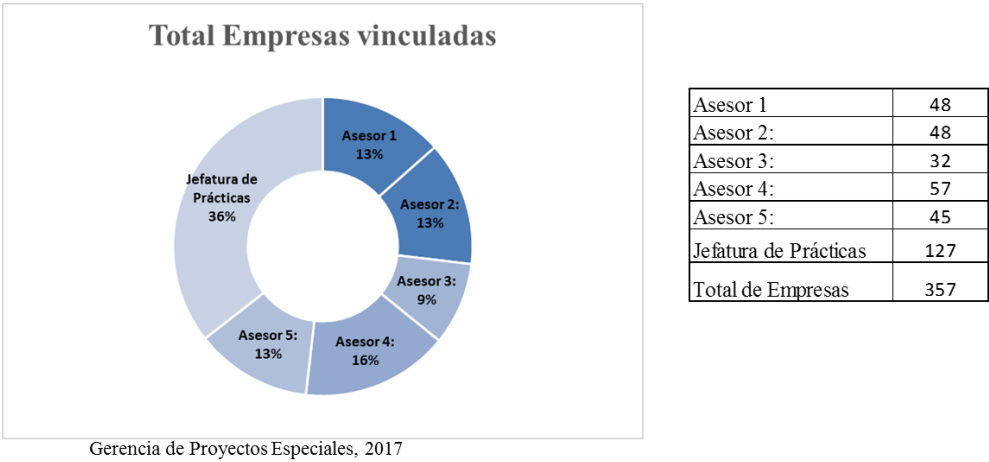
**Gráfica 2. Tamaño de las Empresas**



Fuente: Gerencia de Proyectos Especiales 2017

Por tanto, hay un número importante de empresas co-formadoras que están distribuidas en los Asesores Empresariales y la Jefatura de Prácticas quien tiene un número importante de empresas que han traído los estudiantes, en muchos casos son empresas familiares donde desean realizar sus prácticas empresariales (gráfica 3).

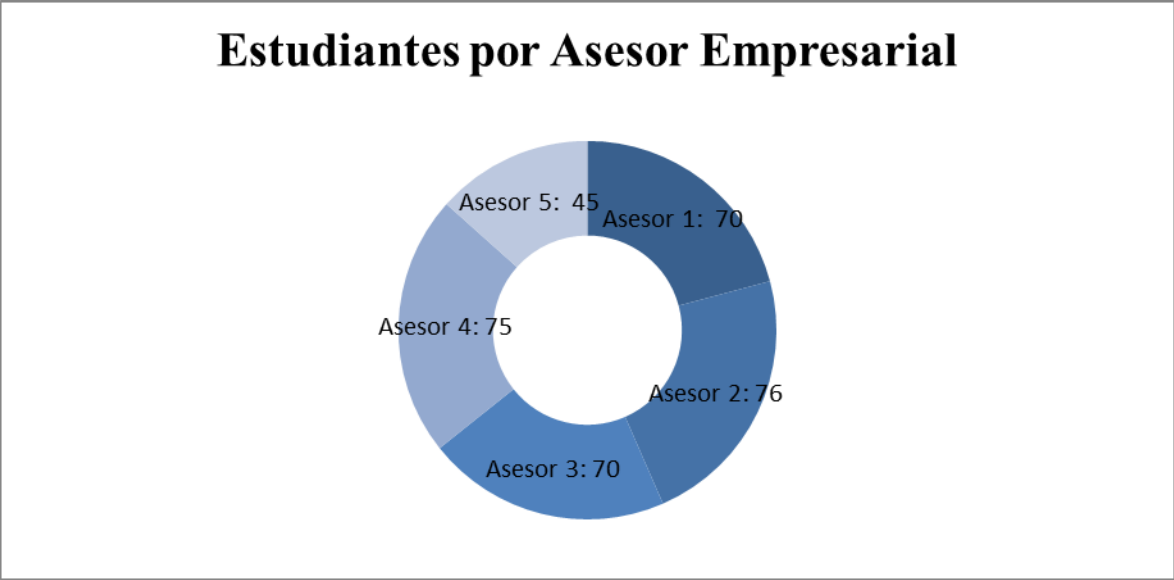
Gráfica 3. Total de Empresas vinculadas



Fuente: Gerencia de Proyectos Especiales 2017

De igual manera, el Asesor Empresarial, tiene asignado un número importante de estudiantes, que han sido ubicados desde el inicio de su fase de práctica empresarial y que han sido distribuidos de acuerdo a las zonas relacionadas anteriormente, como se evidencia en la gráfica4.

Gráfica 4. Estudiantes asignados por Asesor



Fuente: Gerencia de Proyectos Especiales 2017

Por otra parte, dentro de las funciones que el Asesor Empresarial tiene asignado, se encuentra la venta de portafolio de servicios de educación continua, donde se establecen metas de cumplimiento por la venta de los mismos, la Gerencia de Proyectos establece una meta anual asignada al Asesor Empresarial, este realiza contacto con las empresas, donde se hace una revisión del diagnóstico de capacitación y basado en estas necesidades, se diseña un programa a la medida de la compañía y se mide a través del indicador del nivel de satisfacción de empresas co-formadoras.

## **2. Marco Teórico**

Se hace una breve descripción de los teóricos de la administración que hacen referencia al talento humano de las organizaciones, las funciones que deben desempeñar, las competencias profesionales y la importancia de evaluar el desempeño laboral.

### **Teóricos de la Administración**

Dentro de una organización se desarrollan importantes actividades administrativas y se establece el cumplimiento de objetivos para el logro de sus metas; por tanto se debe reconocer el elemento humano o la persona, en todas las operaciones diarias que se desarrollan dentro de la empresa, así como también la efectividad de sus empleados Terry (1961). Así mismo, Winslow y Fayol (1988) hacen referencia quien la empresa es donde se desarrollan, diversas e importantes operaciones en un alto porcentaje; por tanto en las organizaciones se ve reflejada la labor que desempeña el funcionario. “Una de las principales tareas del administrador es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos económicos de la empresa” (McGregor, 1994, pág. 4).

Por otra parte, Fayol (1961) hace alusión a que una empresa mide su rendimiento por la suma de las competencias profesionales con que cuenta el personal, es por este motivo que para una empresa debe ser prioritario medir el rendimiento de sus trabajadores; de igual manera

Chiavenato (1995) hace referencia que toda organización requiere de una evaluación de desempeño con base en objetivos; es por esto que todo cargo debe ser evaluado de acuerdo a una serie de competencias laborales que tiene establecidas Uniempresarial para medir el desempeño de los funcionarios.

Ahora bien, para el presente ejercicio de consultoría, el rendimiento global del empleado, está basado en la importancia de la motivación que se le brinde, con el fin de obtener mejor desempeño de sus competencias, recibiendo retroalimentación sobre las funciones que cumple y evaluar su desempeño individual, con el fin de determinar acciones correctivas (Capuano, 2004). Como hace referencia, Munch (2005) “la motivación es uno de los factores que requiere mayor atención para la gestión de capital humano y para llevar a buen término las relaciones laborales”, de igual manera existe la teoría de Douglas McGregor que hace alusión a la motivación de los trabajadores y la importancia del potencial humano en el logro de los objetivos de una organización (Palomo, 2011).

Por otro lado, está la Gestión Humana está basada en competencias y es la contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales, es importante la gestión para que una organización logre obtener los mejores resultados. “En la evaluación por objetivos: Se fijan inicialmente los objetivos o metas que se desea conseguir” Gallego (2000), así mismo Alles (2002) menciona que “la Gestión de Recursos Humanos por Competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias a su vez son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados”(p.16).

Desde el enfoque de Alles (2002) quien refiere el desempeño por competencias en la evaluación de desempeño, afirma que debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto y sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, o sea el puesto que ocupa y de esta manera, se confronta el perfil de un puesto con el de la persona evaluada, estableciendo de esta manera una relación entre las dos: La adecuación persona-puesto. Para las empresas una evaluación de desempeño es más que una determinación de un salario, es la mejora

en los resultados de la empresa y buscando el beneficio para las dos partes. Como hace alusión Cuesta (2017) “existe la evaluación de desempeño individual por competencias laborales, se realiza en coherencia con la estrategia organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el perfil de cargo por competencias. Se realiza atendiendo esencialmente a: misión u objetivos fijados, las competencias laborales manifiestas en los resultados” (p. 464).

En consecuencia, se encuentran los métodos basados en resultados, como la medición de cifras de ventas, la medición de productividad, como en el caso de los vendedores o asesores comerciales en el cumplimiento de metas establecidas con anterioridad y que se encuentran alineados con los objetivos del área de una organización y establecidas por su jefe inmediato; por esta razón existe o es aconsejable medir el rendimiento de los funcionarios a través de la evaluación del desempeño como se utiliza en la Institución, por tanto las competencias como lo indica Alles (2002) se encuentran tanto las competencias genéricas, como las competencias específicas, y que para efectos del presente estudio, se relacionan y se tomarán como base las competencias específicas:

**a. “Competencias Generales:**

- **Integridad:** Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante: Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.
- **Liderazgo:** Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

- **Empowerment:** Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, Asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y el uso eficiente de los equipos.
- **Iniciativa:** Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el mundo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

**b. Competencias específicas del puesto:**

- **Orientación al cliente:** Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de “cliente” puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.
- **Orientación a los resultados:** Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la aptitud de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
- **Trabajo en equipo:** Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

- **Desarrollo de las personas:** Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y las de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.
- **Modalidades de Contacto:** Comprende la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. Es un concepto más amplio, comunicarse incluye **saber escuchar** y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.
- **Adaptabilidad al Cambio:** Es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos de trabajo de la economía digital” Alles (2002).

Se tomarán como referente las competencias laborales específicas de Alles (2002), por referirse o ser las más adecuadas para ser incluidas en la evaluación de desempeño del cargo de asesor empresarial de Uniempresarial y por ser consideradas para los cargos de ventas utilizados en las compañías y por ende para el cargo en mención.

Por otra parte, los cambios en las organizaciones son notables, debido a los cambios mundiales y son las personas las testigos de la velocidad de este, ya que en el curso de sus vidas se experimentan transformaciones socioculturales muy marcadas, por ende, en un mundo tan cambiante, esto implica cambios en las condiciones al interior de las organizaciones, su entorno, su estructuración, su diseño. De esta manera, son las organizaciones las que a su interior deben someterse a constantes cambios, sobre todo en los rediseños de los perfiles de los cargos de sus colaboradores, con el fin de aportar mejores resultados para el logro de sus objetivos (Rodríguez, 2006); así mismo Render (2004) hace alusión a que cuando se delega autoridad al personal



especializado ”la delegación de autoridad ayuda a que el empleado se “sienta dueño” de su trabajo para que desarrolle un interés personal en mejorar su desempeño” (p. 373).

De igual manera, como Chiavenato (2002) comenta que algunas empresas como Firestone Tire & Rubber Co, empresa de neumáticos de Estados Unidos, donde cada Gerente de tienda es evaluado por su jefe inmediato, se establecen cuotas de ventas, se evalúa el cumplimiento, siguen el progreso de cada empleado y trabajan con personal de ventas en el establecimiento de objetivos y Dessler y Varela (2011) afirman que la empresa TRW empresa automotriz, medían el desempeño de sus trabajadores para llegar ser más competitivos, a través de medición de metas específicas y medibles: es por esta razón que se debería medir la gestión del asesor a través de indicadores que lleven al logro de metas establecidas en la Institución, y como establece González (2013) en el sistema de evaluación de desempeño para el cargo de supervisor de ventas, relaciona competencias como el liderazgo, la motivación, trabajo en equipo, comunicación e iniciativa; por tanto existen diversas competencias para el personal de ventas y que se deben tener en cuenta, en el momento de su elección.

### **III. Metodología**

#### **Tipo y alcance de la consultoría**

La presente consultoría es de tipo exploratoria y de alcance descriptivo, es un primer acercamiento a la realidad descriptiva, ya que se observarán qué competencias laborales son las requeridas en las empresas co-formadoras, de acuerdo a cargos de vendedor o asesor que tienen en las organizaciones. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández, 2010, pág. 80). Así mismo, el método cuantitativo tiene un mayor peso sobre el método cualitativo. Este último sirve de complemento para obtener una visión más comprensiva sobre el fenómeno de estudio (Hernández, 2010, pág. 552).

Al decir que se trata de un ejercicio exploratorio, se hace referencia al estudio de un determinado grupo, o comunidad, que desde el acercamiento a sus características, permite una comprensión del fenómeno a tratar. Para efectos de la presente consultoría se pretende hacer un acercamiento a los empresarios co-formadores, cuya clasificación como empresas son grandes, pequeñas, medianas, microempresas y sus actividades económicas son diversas entre las que se destacan de tipo exportación e importación, de consultoría, transporte de carga, de alojamiento, bancos comerciales, de transporte aéreo nacional, fabricación de muebles, confección de prendas de vestir, establecimientos que combinan diferentes niveles de educación, organización de convenciones y eventos comerciales, fabricación de artículos y equipo para la práctica del deporte, transporte aéreo nacional de pasajeros, actividades de apoyo para la extracción de petróleo y de gas natural, fabricación de vidrio y productos de vidrio fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico, cultivo de flor de corte, actividades de seguridad privada, fabricación de pinturas, barnices y revestimientos similares, tintas para impresión y masillas, etc., que llevan de 6 meses a más de cinco años de antigüedad como parte del modelo dual.

En un segundo momento, ya cuando se cuenta con las apreciaciones de este grupo o comunidad se hace una descripción del tema estudiando y llevando a conclusiones que responden al logro del objetivo. En una primera instancia este acercamiento o exploración se hace a través de una encuesta y luego mediante la aplicación de unas entrevistas, lo que permite comprender mejor las apreciaciones de los empresarios.

### **Técnicas de recolección de datos**

Como técnica de recolección de datos se aplicará un cuestionario y se realizarán tres entrevistas a los empresarios de la red. El cuestionario más utilizado dentro de la dinámica de una investigación cuantitativa porque permite mantener un nivel de credibilidad en los resultados (Hernández, 2010, pág.171). Por su parte, Kvale (2008) afirma. “Entrevista es una forma específica de conversación en la que se genera conocimiento mediante la interacción entre un entrevistador y un entrevistado, intenta entender el mundo desde el punto de vista del sujeto, y revelar el significado de las experiencias de las personas” (pág.19).

### **Materiales y métodos**

Para el cumplimiento de los objetivos, se realizó en un primer momento una revisión bibliográfica del manual del cargo asesor empresarial, así como de la evaluación de desempeño actual. Posteriormente se hizo una revisión de las competencias, que desde el enfoque de Alles (2002) determinan el desempeño de los cargos comerciales en las organizaciones. Paso a seguir y para efectos de la operacionalización de dichas habilidades que miden el desempeño del cargo objeto del presente estudio, se dio la validación por expertos. “Validez de expertos se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema” (Hernández, 2010, pág. 204). Para el presente estudio se sometió el instrumento a revisión por parte de Gerentes de talento humano, Directores de equipos comerciales y académicos (Anexo 6).

La aplicación de los instrumentos se realizó a seis personas como gerentes de talento humano, empresarios co-formadores y académicos, de una manera secuencial al proceder en una primera etapa con la recolección y análisis de los datos cuantitativos que arrojó el cuestionario y en un segundo momento la información producto de tres entrevistas realizadas a empresarios. Se determinó una muestra no probabilística a criterio del investigador. “Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de la decisión del investigador, cuya selección de la muestra obedeció la elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (Hernández, 2010, pág. 176).

Los participantes a quien se les aplicó la encuesta, fueron sesenta empresarios que pertenecen a la red de empresas co-formadoras, que conocen el modelo dual desde hace varios años, tienen vinculados en sus empresas practicantes de diferentes programas, tienen alto conocimiento y criterio de acuerdo a su experiencia y pueden dar un concepto claro a nivel comercial. Estas empresas cuentan con el siguiente perfil:

- Antigüedad como empresa co-formadora de 6 a 5 años
- Gerentes General, Talento Humano y Líder o Jefe de Departamento
- Actividad económica son empresas de servicios y de transformación de materias primas
- Tamaño de las empresas está entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

#### IV. Plan Administrativo

A continuación se detalla, el cronograma de actividades que se realizaron, durante las diferentes actividades del proceso de la consultoría.

Actividades	Tiempo utilizado	Costo
Determinar la necesidad de la Gerencia de Proyectos Especiales	Una semana	\$ -
Buscar el autor soporte de la presente consultoria	Un mes	\$ 100.000
Establecer el enfoque teórico y metodológico, desde el cual se abordó la consultoria	Dos meses	\$ 100.000
Consulta en bibliotecas para la construcción del documento	Dos meses	\$ 150.000
Diseño del instrumento y validación	Un mes	\$ 100.000
Aplicación del instrumento y guía de entrevista	15 días	\$ 60.000
Análisis de los resultados	6 horas	\$ 60.000
Resultado de la consultoria(Evaluación de desempeño)	6 horas	\$ 60.000
Fotocopias		\$ 50.000
Internet	6 meses	\$ 350.000
<b>Costo Financiero de la consultoría</b>		<b>\$ 1.030.000</b>

El desarrollo de la consultoría tuvo un costo financiero, debido a los gastos que se utilizaron por conceptos de internet, desplazamientos, transportes, fotocopias, horas utilizadas para las diferentes actividades.

## V. Desarrollo y Hallazgos

### Desarrollo

A continuación se relacionan los hallazgos encontrados, como obtención de la identificación de las competencias que están siendo evaluadas actualmente para el cargo de Asesor Empresarial, así mismo la aplicación de un cuestionario a gerentes de talento humano, directores de equipos comerciales y empresarios co-formadores (Anexo 3), de igual manera se describen las competencias genéricas y específicas del manual y evaluación de desempeño, las funciones actuales del cargo, las competencias descritas por Alles (2002), descripción de las competencias demandadas por las empresas co-formadoras y la propuesta de evaluación de desempeño.

Para identificar las competencias y el cumplimiento del **primer objetivo**, se hizo una revisión del manual de funciones y evaluación de desempeño utilizadas en Uniempresarial y se clasificaron en competencias genéricas y específicas utilizadas actualmente para el cargo de Asesor Empresarial, donde se relacionan las funciones que están documentadas en el manual del cargo y otras que puede existir no estén allí como la consecución de nuevos escenarios, reubicaciones y atención de estudiantes y empresarios, cumplimiento de prácticas de inmersión, como el relacionamiento con estudiantes, empresarios y se relaciona la parte que hace referencia al portafolio de servicios en educación continua (Tabla 3, 4); así mismo se describen las competencias genéricas y específicas de la autora Alles (2002) que determinan el desempeño de los cargos comerciales en las organizaciones, con el fin de establecer la tendencia actual para el cargo de Asesor Empresarial, donde se evidencian como competencias genéricas la integridad, el liderazgo, la iniciativa y empowerment y como competencias específicas se resalta la orientación al cliente, orientación a los resultados, trabajo en equipo, desarrollo de las personas, modalidades de contacto y adaptabilidad al cambio, para medir las competencias del Asesor de fuerza de ventas (Tabla 5).

**Tabla 3. Competencias genéricas y específicas del actual manual y evaluación de desempeño de Uniempresarial**

Competencias Genéricas	Competencias Específicas
Trabajo en equipo	Capacidad de Negociación
Identificación con la organización	Proactividad
Orientación al Cliente	Comunicación oral y escrita
Orientación al resultado	Motivación por la calidad
Liderazgo	Adaptación a nuevas situaciones e independencia
Calidad	
Compromiso	
Responsabilidad	
Asertividad	
Iniciativa	
Búsqueda de la excelencia	
Toma de decisiones	
Capacidad de análisis	
Organización	
Trabajo bajo presión	

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

**Tabla 4. Funciones del Asesor Empresarial**

Funciones del cargo de Asesor Empresarial		
Estudiantes	Empresarios	Educación continua
Envío de hojas de vida a las empresas	Consecución permanente de escenarios nuevos	Comercialización del portafolio de servicios
Brindar un escenario pertinente	Relacionamiento con los empresarios	Generar ingresos
Analizar las empresas más idóneas para la vinculación	Comunicación asertiva permanente	Cumplimiento de metas de ingresos establecidas por la Institución
Apoyo permanente al estudiante	Promoción del portafolio de servicios entre los empresarios	Relacionamiento con los empresarios
Preparación de Laboratorio Empresarial	Mantener actualizado el portafolio de servicios	Búsqueda constante de nuevas empresas
Velar por la satisfacción del estudiante	Coordinar con los colaboradores de las empresas co-formadoras la capacitación en el programa de formador de instructores (FDI).	
Consecución y mantenimiento de potenciales empresas para el desarrollo de las prácticas	Velar por la satisfacción del empresario	
Satisfacción de los estudiantes	Actualización de la información de las empresas a su cargo	
Mantener los convenios con empresas aptas para el desarrollo de las prácticas		
Apoyar el proceso de selección de los estudiantes		
Atención de estudiantes		

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

**Tabla 5. Competencias Genéricas y Específicas de Alles (2002)**

Competencias Genéricas	Competencias Específicas
Integridad	Orientación al cliente
Liderazgo	Orientación a los resultados
Empowerment	Trabajo en equipo
Iniciativa	Desarrollo de las personas
	Modalidades de Contacto
	Adaptabilidad al Cambio

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

Con base en lo anterior, se hizo primero una clasificación de las competencias genéricas y específicas identificadas en el manual del cargo, segundo se describen las funciones del cargo con respecto a las que se desempeñan con los estudiantes, empresarios y las de educación continua, tercero se describen las competencias genéricas y específicas utilizadas para la fuerza de ventas según Alles (2002), para la unificación de criterios y se estableció una nueva propuesta de evaluación de desempeño, que incluye nuevas competencias laborales como: modalidades de contacto, adaptabilidad al cambio, innovación, negociación y en cada una de ellas va relacionada con sus respectivos indicadores de gestión del asesor empresarial, como en modalidades de contacto se describen los indicadores nivel de ingresos por proyectos especiales y formalización de convenios a tiempo; adaptabilidad al cambio indicadores como hacer las cosas de manera diferente; innovación indicadores como actualización de bases de datos y búsqueda de mejora continua; negociación indicadores como consecución de nuevas empresas para la venta del portafolio de servicios, consecución de nuevos escenarios, ubicación oportuna de estudiantes nuevos y reubicaciones, pero que no están contempladas en la actual evaluación de desempeño y por tanto no hay una coherencia entre el manual, las funciones y la evaluación de desempeño, con base en la descripción de las competencias específicas requeridas para el personal de ventas según Alles, (2002).



Ahora bien, para el logro del **segundo objetivo** se seleccionaron las competencias específicas que, desde el enfoque de Alles (2002), son las que miden el desempeño de los cargos comerciales, arrojando como resultados las competencias: Orientación a clientes, orientación a los resultados, Trabajo en equipo, modalidades de contacto y adaptabilidad al cambio; con base en estas competencias se diseñó un instrumento el cual fue validado por Gerentes de Talento Humano, Directores de Equipos Comerciales y Académicos, una vez se validó se hicieron los ajustes pertinentes y fue aplicado a los empresarios co-formadores. Simultáneamente fueron realizadas las entrevistas, que como se argumentó en el diseño metodológico, sirven de complementariedad para obtener una mejor comprensión sobre el objeto de estudio.

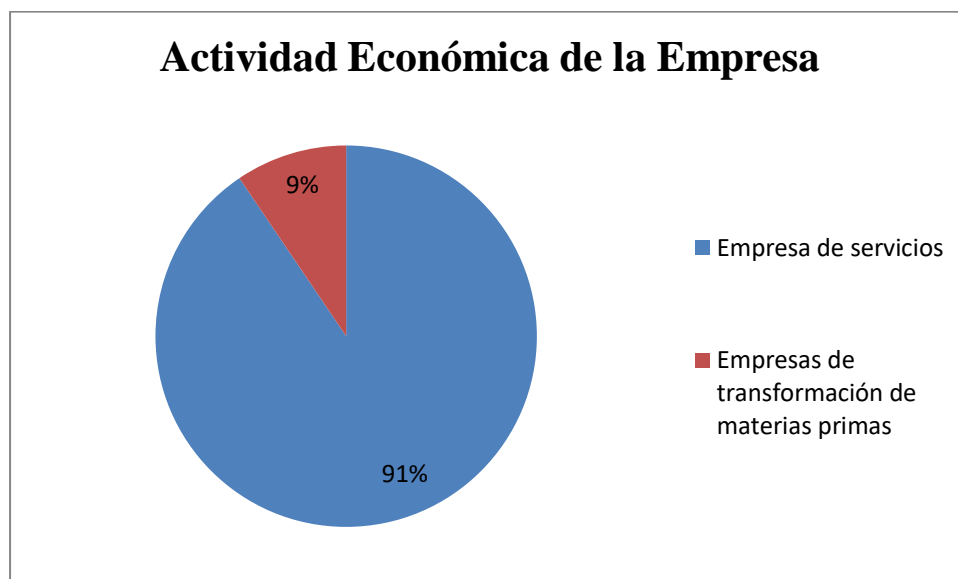
Finalmente, para el cumplimiento del **tercer objetivo**, se propone un modelo de evaluación por competencias que permite medir el adecuado desempeño de una forma cualitativa y cuantitativa del asesor empresarial, donde se establecen competencias laborales específicas para el cargo y que van relacionadas con los indicadores de gestión del área, con base en los resultados de la encuesta, adicionando otras competencias laborales que fueron identificadas y enfocadas al cargo, como los indicadores que miden la gestión del cargo.

## **Hallazgos**

La muestra del presente estudio al no ser probabilística se define con base en el criterio del investigador en sesenta empresas co-formadoras, de un total de 357. “Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de la decisión del investigador, cuya selección de la muestra obedeció la elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema”. (Hernández, 2010, pág. 176).

A continuación se describe el perfil de las empresas consultadas

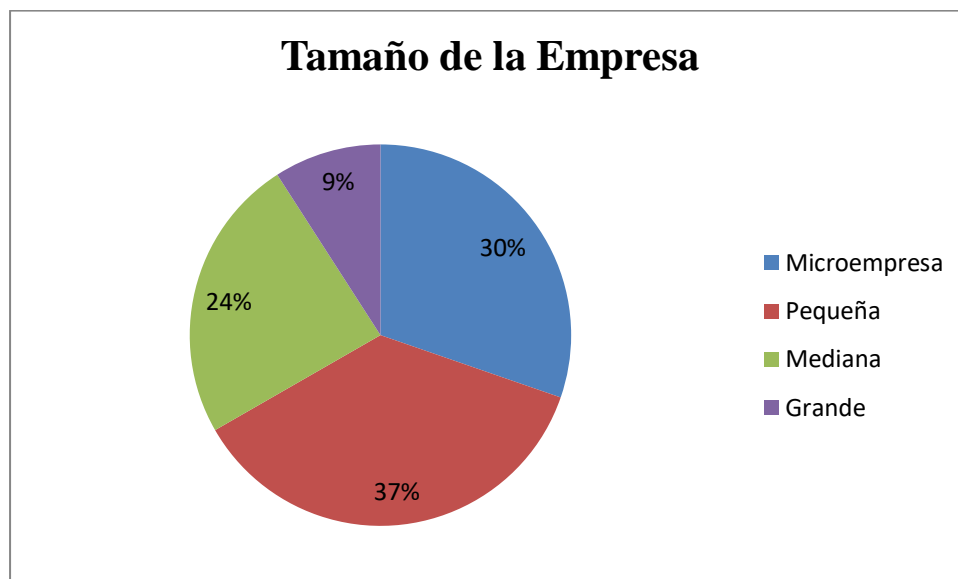
**Gráfica1. Actividad Económica de la Empresa**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

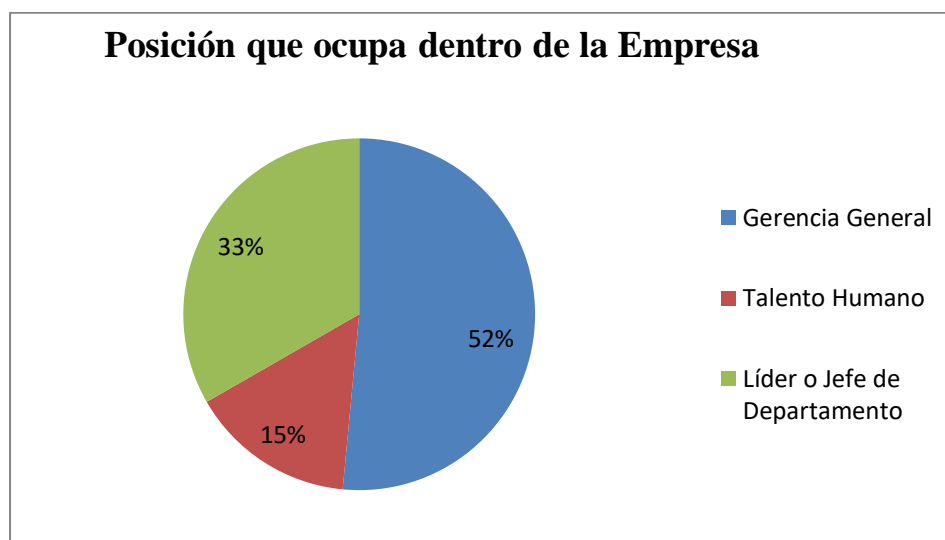
Con esta pregunta se buscó lograr la participación de los empresarios co-formadores de Uniempresarial (gráfica1).

El total de las sesenta empresas a las cuales se les aplicó el cuestionario la totalidad respondió a la información solicitada. Con el análisis de los resultados el 91% corresponden a empresas de servicios y un 9 % a empresas de transformación de materias primas.

**Gráfica 2. Tamaño de la Empresa**

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

Con relación al tamaño de la empresa se pudo apreciar el 37% de las empresas son pequeñas, el 30% son microempresas, el 24% son empresas medianas y el 9% son empresas grandes.

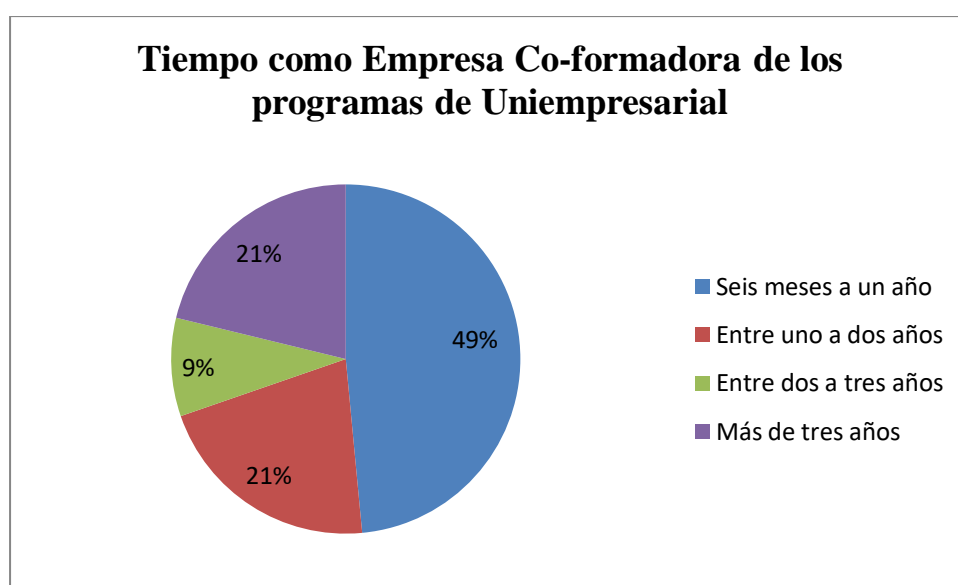
**Gráfica 7. Posición que ocupa dentro de la empresa**

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

Los empresarios general encuestados, la mitad de ellos ocupan cargos como gerente general 52%, Líderes o Jefes de Departamento un 33% y un 15% ocupan cargos de Talento Humano.

Con la siguiente pregunta se logró evidenciar el tiempo que lleva la empresa como empresa co-formadora de Uniempresarial.

**Gráfica 8. Tiempo como empresa co-formadora de los programas de Uniempresarial**

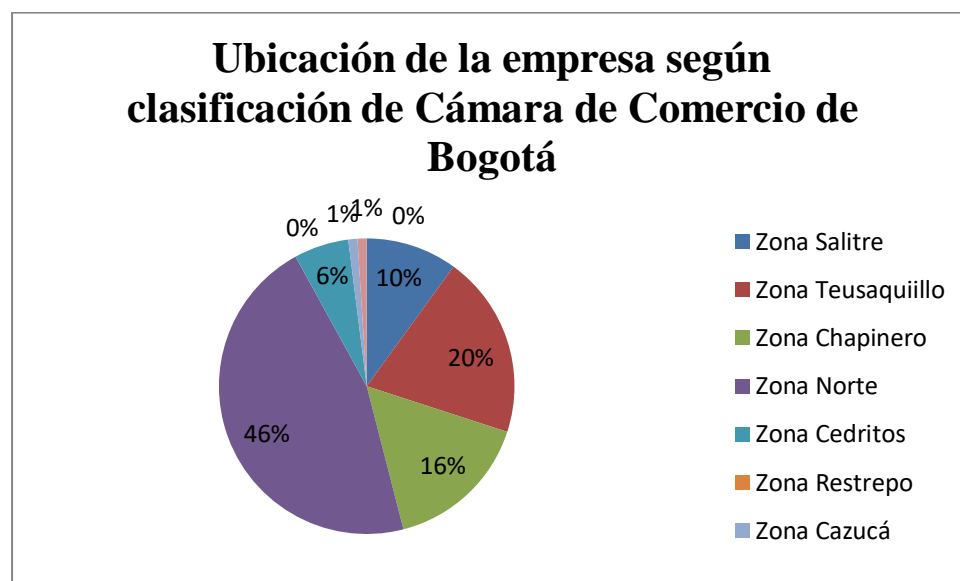


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

Los empresarios encuestados un 49% llevan de seis meses a un año, un 21% de uno a dos años, otro 21% más de tres años y un 9%. Algunas empresas se retiran o no quieren continuar con la vinculación de pasantes, por temas financieros o reestructuración u otros; por tal motivo están en la constante búsqueda de nuevas empresas.

Con la siguiente pregunta se logró observar la ubicación geográfica de las empresas ubicadas en Bogotá de acuerdo a la clasificación de la Cámara de Comercio de Bogotá (gráfica 9).

**Gráfica 9. Ubicación de la empresa según clasificación de Cámara de Comercio de Bogotá**



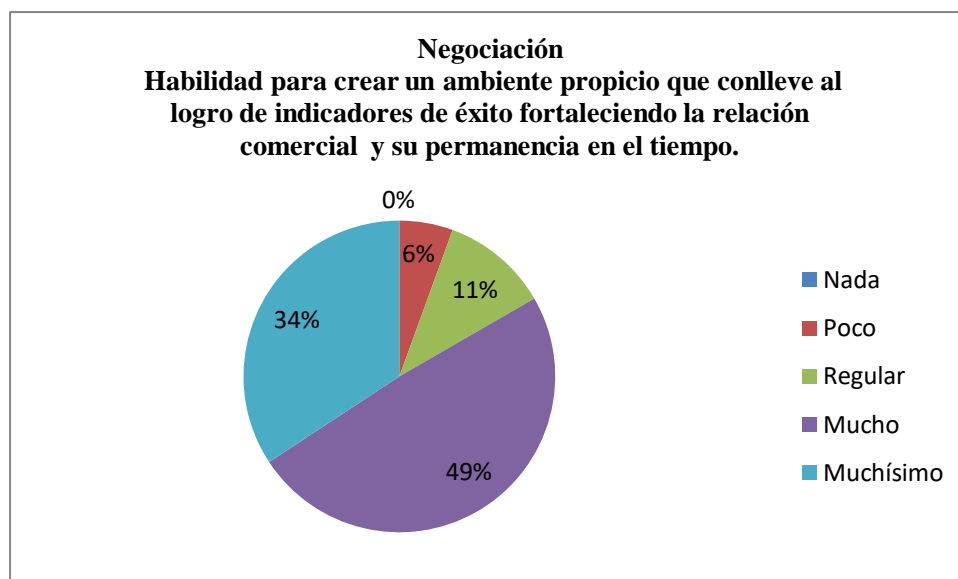
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

Al preguntarle a los empresarios la ubicación de las empresas, se observa que un 46% corresponden a la zona norte, un 20% a la zona de Teusaquillo, 16% están ubicadas en chapinero y un 10% a la zona salitre y un 6% de las empresas corresponden a la zona de cedritos.

**I. ¿De las actuales competencias específicas relacionadas en la manual de cargo del Asesor Empresarial de Uniempresarial, cuáles considera se deben incluir en la evaluación que mide el desempeño profesional del Asesor Empresarial?**

Esta pregunta, va enfocada a identificar y corroborar dentro de las competencias específicas que están relacionadas en el manual del cargo, y que no están contempladas dentro de la actual evaluación de desempeño. Con la pregunta se pretende revisar, si los empresarios están de acuerdo o no.

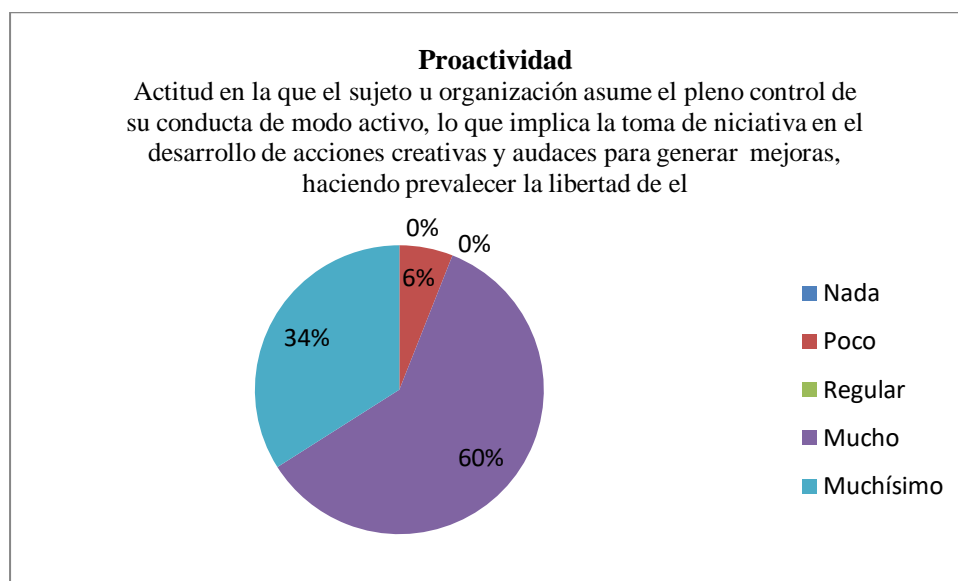
**Gráfica 10. Competencia de Negociación**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

Los empresarios valoraron con mucho y muchísimo en un 49% y 34% que la competencia negociación debe ser incluida como competencia para la evaluación de desempeño del asesor empresarial. Ante ésta competencia Alles (2002) afirma que en una negociación está la fuerza de ventas, que está en búsqueda de nuevas oportunidades y se evidencia al analizar las entrevistas, que los empresarios consideren que la competencia de negociación da origen a la apertura de nuevos mercados; como describe Schoening (2014) “Un individuo o una organización es del tamaño de su capacidad para comunicarse y negociar” (p.5), es por esto la importancia de esta competencia en el relacionamiento comercial y las ventas para el asesor; así mismo hace alusión Lewicki, Saunders y Barry (2012) “una característica importante de una situación de negociación es que las partes se necesitan entre sí para el logro de los objetivos o resultados deseados” (p. 9), por consiguiente con esta competencia se logran los mejores resultados en una organización.

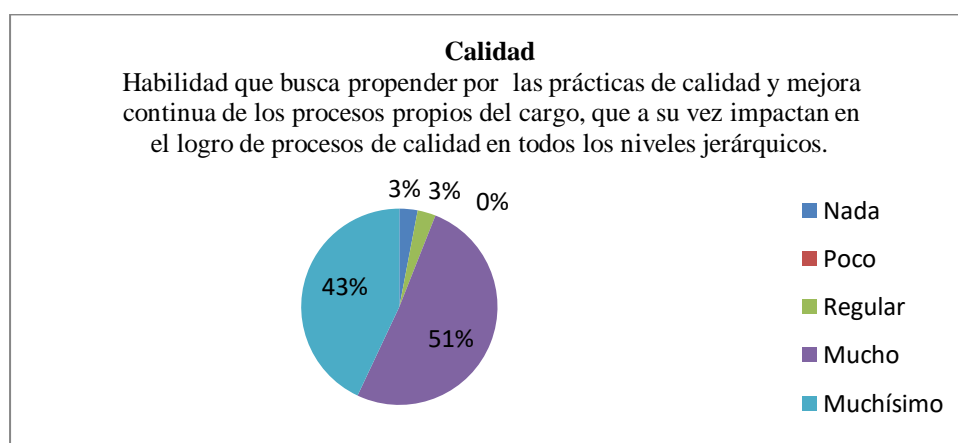
### Gráfica 11. Competencia de Proactividad



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

En la competencia específica de Proactividad, a los empresarios en un 60% les gustaría que se incluyera bastante en la evaluación de desempeño del Asesor Empresarial. Ante ésta competencia Alles (2002) no hace alusión a esta competencia y en las entrevistas a los empresarios, tampoco la ven como importante.

### Gráfica 12. Competencia de Calidad

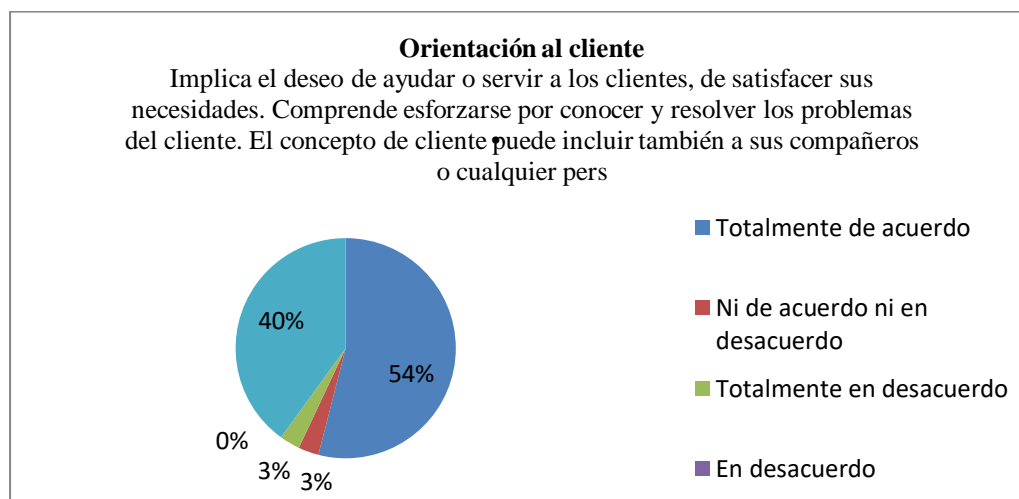


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

Se observó en un porcentaje del 51% que a los empresarios eligen mucho y muchísimo la competencia de calidad, para ser incluida en la evaluación de desempeño. Ante esta competencia Alles (2002) hace referencia con el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y el uso eficiente de los equipos. En la entrevista con los empresarios se evidencia que esta competencia va relacionada con la gestión del Asesor, tanto en la Institución, con los estudiantes y empresas.

## II. ¿Qué tan pertinentes considera cada una de las competencias relacionadas a continuación, para medir el desempeño profesional del cargo asesor empresarial?

**Gráfica 13. Competencia de Orientación al cliente**

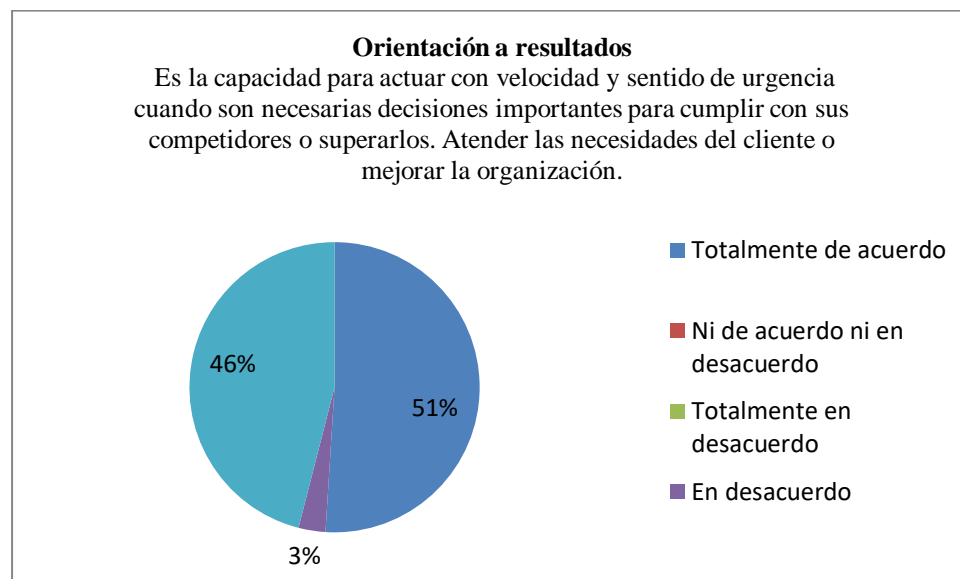


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

Se observó que los empresarios están totalmente de acuerdo en un 54%, debe estar relacionada en la evaluación de desempeño. Alles (2002) afirma que esta competencia de Orientación al cliente implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de “cliente” puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar. Al analizar la entrevista con los empresarios, están totalmente de acuerdo en que conlleva a la satisfacción de los empresarios.



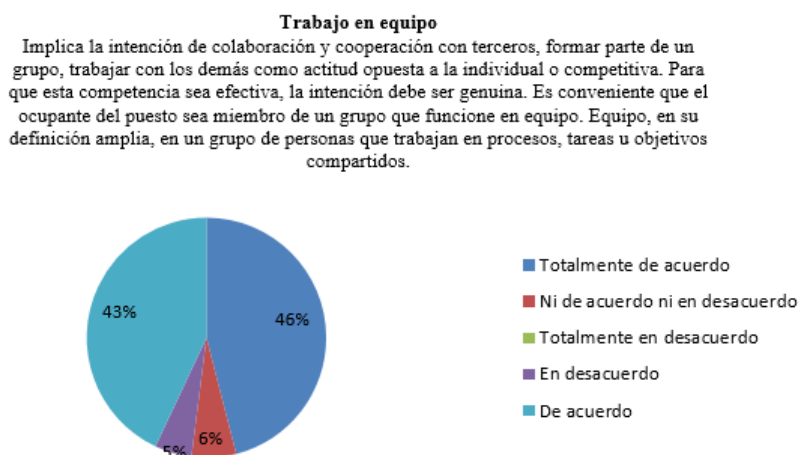
### Gráfica 14. Competencia de Orientación a resultados



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

Con esta respuesta se evidenció que la competencia de orientación a resultados, los empresarios en un 51 % estuvieron totalmente de acuerdo en que se debe mantener esta competencia en la evaluación de desempeño, En las entrevistas con los empresarios. Alles (2002) afirma que es la aptitud de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados, para poder medir el desempeño de los comerciales.

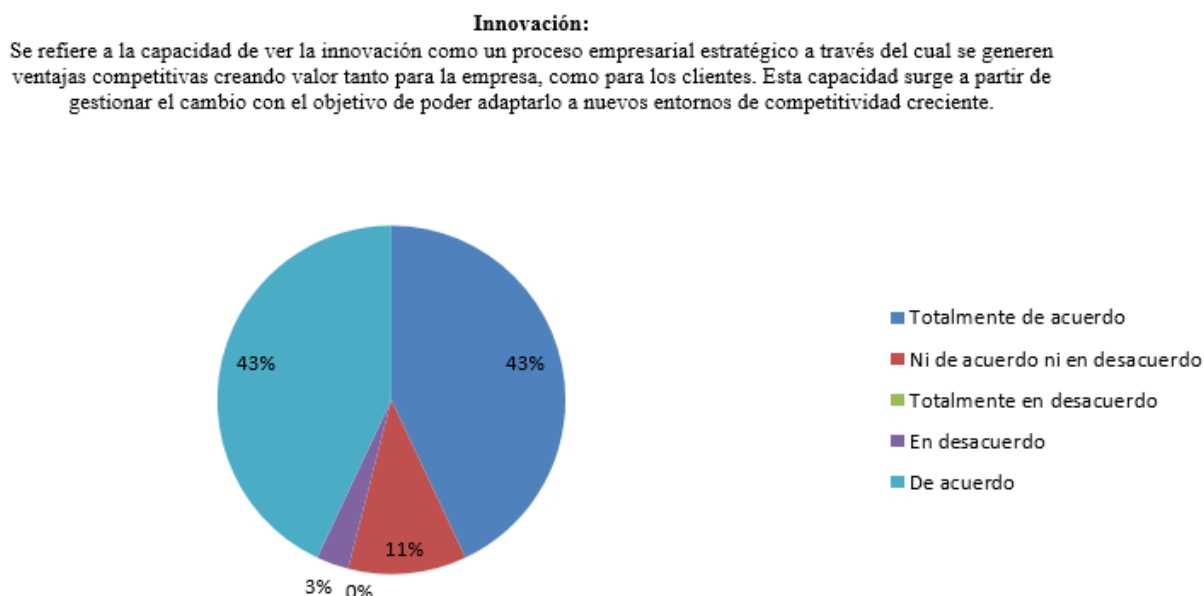
### Gráfica 15. Competencia Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

Se observó en la competencia de trabajo en equipo, que los empresarios estuvieron totalmente de acuerdo un 46%, se deba mantener en la evaluación de desempeño. Alles (2002) afirma trabajar con los demás, es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo, en procesos, tareas u objetivos compartidos. En la entrevista con los empresarios se analiza que debe ser mediante una buena comunicación asertiva con los estudiantes y empresarios.

### Gráfica 16. Competencia de Innovación

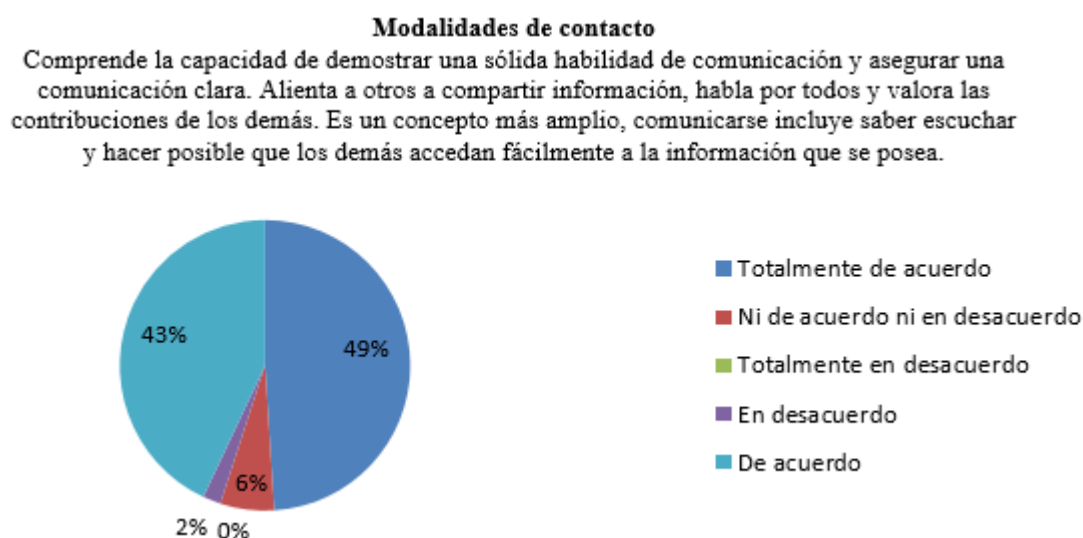


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

En la competencia específica de Innovación, los empresarios estuvieron totalmente de acuerdo en un 43% que se incluya en la evaluación de desempeño del Asesor Empresarial. Alles (2002) aunque no menciona esta competencia, sin embargo en la entrevista con los empresarios si la relacionan y el asesor debe estar en continua innovación, o cambios que se deben realizar tanto en la empresa como con los estudiantes, es ese valor agregado que se debe tener en dar más de lo que se solicita, como menciona Arbaiza (2010) en una empresa hay mantener un diálogo interno con las personas, debido a la exigencia de los mercados globales en el mundo de los

negocios y se debe preparar al recurso humano para que sean capaces de negociar y brindándoles herramientas de una manera innovadora y creativa.

### Gráfica 17. Competencia Modalidades de Contacto

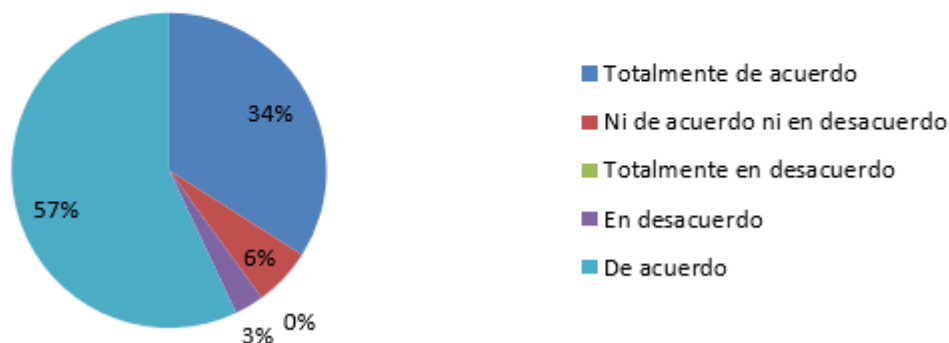


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

En esta competencia específica de Modalidades de Contacto, los empresarios los empresarios estuvieron totalmente de acuerdo en un 49% se deba incluir la competencia en la evaluación de desempeño. Alles (2002) afirma que es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara, saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea. Al igual en la entrevista con los empresarios se observa que se debe tener una comunicación clara y asertiva.

### Gráfica 18. Competencia Adaptabilidad al cambio

**Adaptabilidad al cambio**  
Es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos de trabajo de la economía global.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

En esta respuesta, la competencia de adaptabilidad al cambio en un 57% es de notarse que para los empresarios no es tan importante esta competencia; sin embargo Alles (2002) afirma que son perspectivas diferentes u opuestas para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto, en la propia organización y en la del cliente. Los empresarios comentan que deben estar dispuestos siempre a ciertos cambios. En las organizaciones se generan constantemente cambios, modificaciones en ciertos contextos, que el individuo tiene que adaptarse, como menciona Davis y Newstrom (2003) “cada cambio lo interpretan los individuos según sus actitudes. El sentir de las personas acerca del cambio es el factor que determina su respuesta a él” (p.397).

**Tabla 6. Propuesta de evaluación de desempeño**

COMPETENCIAS ENCUESTAS		CONCEPTO	INDICADORES	NIVEL DE DESEMPEÑO		
				ALTA	MEDIA	BAJA
				100%-90%	90%-80%	80%-70%
1	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de "cliente" puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE EMPRESAS CO-FORMADORAS			
			NIVEL DE SATISFACCIÓN DE ESTUDIANTES			
2	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la aptitud de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	NIVEL DE INGRESOS POR PROYECTOS ESPECIALES			
			FORMALIZACIÓN DE CONVENIOS A TIEMPO			
3	NEGOCIACIÓN	Tratar un asunto para llegar a un acuerdo o solución.	CONSECUCCIÓN DE NUEVAS EMPRESAS PARA LA VENTA DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS			
			CONSECUCCIÓN DE NUEVOS ESCENARIOS			
			UBICACIÓN OPORTUNA DE ESTUDIANTES NUEVOS			
			REUBICACIONES			
4	MODALIDADES DE CONTACTO	Comprende la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. Es un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.	RESOLUCIÓN DE NOVEDADES, QUEJAS Y RECLAMOS			
			ATENCIÓN DE ESTUDIANTES			
			ATENCIÓN DE EMPRESAS			
5	TRABAJO EN EQUIPO	Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.	% CUMPLIMIENTO PRÁCTICAS DE INMERSIÓN			
			% EMPRESAS PARA FDI			
			% EMPRESAS REUNIONES INSTITUCIONALES			
			CONSECUCCIÓN DE INGRESOS			
6	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u apuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos de trabajo de la economía digital.	HACER LAS COSAS DE MANERA DIFERENTE			
7	CALIDAD	Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.	MANTENIMIENTO DE LAS EMPRESAS			
			OPORTUNIDAD DE RESPUESTA			
			PERTINENCIA EMPRESAS			
8	INNOVACIÓN	Cambio que se introduce en algo y que supone una novedad.	ACTUALIZACIÓN DE BASES DE DATOS			
			BÚSQUEDA DE MEJORA CONTINUA			

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

Esta es la propuesta de las competencias laborales que se deberían incluir en la evaluación de desempeño, cuyas competencias son resultantes del instrumento y encuesta aplicada a los

empresarios co-formadores, así mismo cada competencia lleva ligado uno o varios indicadores que son los que deben cumplir los asesores empresariales, dentro de las funciones que tienen asignadas, estos indicadores se determinaron y fueron consultados y aprobados por la Gerencia de Proyectos Especiales y la actual evaluación no tiene indicadores relacionados, solamente competencias laborales.

Se da una escala de valoración estimada para los indicadores, donde se estiman los siguientes porcentajes: 100%-90% indicador que se cumple con las metas establecidas; Media 90%-80% estaría dentro de un rango aceptable; Baja entre 80%-70%, en este porcentaje estarían los planes de mejora para el asesor en los resultados obtenidos y de acuerdo con los porcentajes, se compararán con los resultados de la gestión del cargo para medir el desempeño.

De igual manera esta propuesta va incluida en los planes de mejoramiento y acuerdos individuales que se planten con cada asesor, con el fin de incrementar la satisfacción de los grupos de interés, garantizar la calidad de los programas académicos de acuerdo al modelo dual; también incrementar los indicadores estratégicos del área, mejorar la oportunidad de respuesta en el servicio, mantener un relacionamiento estratégico que nos permita aportar al plan de desarrollo de Uniempresarial, con cuatro ejes temáticos de prospectiva estratégica 2025, que demuestran la importancia de cumplir con estos indicadores y en cada uno se relacionan los indicadores a cumplir, que van de acuerdo con los objetivos de la Institución y de la Gerencia de Proyectos Especiales, como se evidencia en la tabla 7.

**Tabla 7. Ejes Temáticos Plan de Desarrollo 2025**

EJES TEMÁTICOS PLAN DE DESARROLLO 2025	INDICADORES EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Transformación	Planes de Mejoramiento por acuerdo de indicadores para el desarrollo de competencias de los colaboradores de área.
	Incrementar indicadores de área.
Reciprocidad	Satisfacer grupos de interés.
	Mejora en oportunidades de respuesta a los grupos de interés en servicio y atención.
	Mantener un relacionamiento estratégico.
Diferenciación	Mantener calidad del modelo dual.
	Hacer las cosas diferentes.
Infraestructura	Pertinencia de los escenarios de prácticas.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Investigación

## Conclusiones

- El presente estudio evidenció la necesidad de integrar el manual del cargo con la evaluación de desempeño Institucional, dado que las funciones relacionadas para el Asesor Empresarial, son más amplias y deben estar contempladas en la evaluación de desempeño, donde se destaquen las competencias laborales demandadas por los empresarios co-formadores, que son las personas que están en contacto directo con el asesor, así como relacionando a cada una de ellas, los indicadores de gestión que tiene establecida la Gerencia de proyectos Especiales para el cargo y no son medidas para el cargo.
- Los empresarios se mostraron de acuerdo con las competencias que desde el enfoque de Alles (2002) son pertinentes para medir el cargo de Asesor Empresarial, encontrándose relevante, la necesidad de incluir la Innovación dentro de las competencias a evaluar y Orientación a los Resultados, como la principal competencia para medir su desempeño.
- En cuanto a la metodología, se concluye que el cuestionario permitió evidenciar la importancia de incluir las competencias de Negociación, Modalidades de Contacto y Adaptabilidad al cambio con prioridad en la evaluación de desempeño y las entrevistas permitieron comprender que la gestión comercial constituye un campo de acción al que debe dirigirse la mirada a los empresarios con asignación de recursos y capacitación.



## Referencias

- Alles, M. A. (2002). *Desempeño Por Competencias Evaluación de 360º*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos* (Primera ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Bogotá-Uniempresarial, F. U. (2016). *Uniempresarial*. Obtenido de Historia: <http://www.uniempresarial.edu.co/historia>
- Capuano, A. M. (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias* (13 ed., Vol. 7). Argentina: Invenio.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Santafé de Bogotá: Lito Camargo Ltda.
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento* (Segunda edición ed.). Bogotá: Eco Ediciones.
- Davis, N. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Undécima Edición ed.). México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- Dessler, G. y. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). México: Pearson.
- Dessler, V. y. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). México: Pearson.
- González, A. (2013). *Métodos de Compensación basados en competencias* (Segunda edición ed.). Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Henry, W. f. (1988). *Principios de la Administración Científica*. México.
- Hernández R., F. C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editores S.A.
- Kavales, S. (2011). *La entrevista en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Lacolla, L. (2005). En Revista ieRed: Representaciones Sociales: una manera de entender las ideas de nuestros alumnos. *Revista Electrónica de la red de investigación Educativa* , 1 (3).
- Lewicki, S. y. (2012). *Fundamentos de Negociación* (Quinta edición ed.). México: McGraw Hill.
- McGregor, D. (1994). *El Lado Humano de las Organizaciones*. Santafè de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Munch, L. (2005). *Administración de Capital Humano -la gestión del activo más valioso de la organización* (primera ed.). México: Editorial Trillas.
- Palomo VAdillo, M. T. (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (Séptima edición ed.). México, D.F.: Editorial Alfaomega.
- Render, H. (2004). *Principios de Administración de Operaciones* (5 Edición ed.). México: Pearson.

- Schoening, A. (2014). *Negociación y Persuasión* (Primera edición ed.). México: Editorial Trillas.
- Terry, G. R. (1961). *Principios de Administración* (1a Edición ed.). México, D.F.: Continental S.A.
- Uniempresarial. (Febrero de 2016). *Descripción y perfil del cargo*. Obtenido de [https://uniempresarial.sharepoint.com/:w:/r/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=%7B18CF2343-5CE4-4CF0-9021-FC06DF661990%7D&file=Asesor%20Empresarial.docx&action=default](https://uniempresarial.sharepoint.com/:w:/r/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=%7B18CF2343-5CE4-4CF0-9021-FC06DF661990%7D&file=Asesor%20Empresarial.docx&action=default)
- Uniempresarial. (2017). *ISSUU*. Obtenido de <https://issuu.com/marthikbarrera/docs/alba>
- Uniempresarial. (enero de 2012). *Proyecto Educativo Institucional - PEI*. Obtenido de <http://www.uniempresarial.edu.co/assets/documentos/pei.pdf>
- Uniempresarial, F. U. (2009). *Modelo pedagógico Formación dual versión 2.0*. Obtenido de <https://uniempresarial.sharepoint.com/Gestin%20de%20Calidad/Documentos%20y%20Registros/Documentos/Modelo%20Pedag%C3%B3gico.pdf#search=modelo%20pedagogico>
- Winslow, F. y. (1988). *Principios de la Administración Científica*. México.

## Anexo 1. Guía entrevista a empresarios

### Guía para Entrevista a Empresarios

El objetivo general de esta investigación es Estructurar el sistema de evaluación cuantitativa del desempeño laboral por competencias del cargo Asesor Empresarial.

Y el alcance de esta entrevista son competencias específicas del cargo que permitan medir sus resultados en términos de **habilidades comerciales, relacionamiento y coherencia con la cultura de Uniempresarial**.

:

Nombre:

Cargo que desempeña dentro de la organización?

Nombre de la Empresa:

Tiempo que lleva la empresa co-formadora, con los programas duales de Uniempresarial?

### Teniendo en cuenta las anteriores variables:

1. Dada su experiencia como empresario co - formador, qué competencias propias del cargo Asesor Empresarial, deben ser desarrolladas?
2. Cuáles son la competencias más valoradas por usted al momento de que el Asesor Empresarial inicie, mantenga y cierre una relación empresarial?
3. Teniendo en cuenta que se trata de una Institución de Educación Superior, cuyos programas académicos se encuentran acreditados, qué habilidades deben destacarse en el Asesor Empresarial?
4. Si tuviera la oportunidad de diseñar un programa de formación para el asesor empresarial, cuyo objetivo fuera el desarrollo de competencias propias de su cargo, cuáles incluiría?
5. Si tuviera que medir el desempeño del asesor empresarial, con base en qué competencias específicas de su cargo lo haría?

Desea agregar algo adicional?

## Anexo 2: Cuestionario validado por expertos

1. ¿De las actuales competencias específicas relacionadas en el manual de cargo del Asesor Empresarial de Uniempresarial, cuáles considera se deben incluir en la evaluación que mide el desempeño profesional del Asesor Empresarial?

Item	Univocidad		Pertinencia		Importancia	
	sí o no	Mantener, mejorar, eliminar	sí o no	Mantener, mejorar, eliminar	1 a 4	Mantener, eliminar
<b>Capacidad de Negociación:</b> Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación comercial.						
<b>Proactividad:</b> Actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto.						
<b>Comunicación oral y escrita:</b> Implica tener la habilidad para comunicarse claramente mediante medios escritos y oralidad.						
<b>Motivación por la calidad:</b> Comprende el interés y el impulso que tiene el individuo por hacer las cosas bien y en continuo mejoramiento.						
<b>Adaptación a nuevas situaciones:</b> Capacidad de modificar patrones de comportamiento para ajustarse a las normas imperantes del medio social en el que se mueve, abandonando hábitos o prácticas que forman parte de su comportamiento						

2. ¿Qué tan pertinentes considera cada una de las competencias relacionadas a continuación, para medir el desempeño profesional del cargo Asesor Empresarial?

Item	Univocidad		Pertinencia		Importancia	
	sí o no	Mantener, mejorar, eliminar	sí o no	Mantener, mejorar, eliminar	1 a 4	Mantener, eliminar
<b>Orientación al cliente:</b> Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de "cliente" puede incluir también a sus compañeros o cualquier persona que intente ayudar						
<b>Orientación a resultados:</b> Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos. Atender las necesidades del cliente o mejorar la organización.						
<b>Trabajo en equipo:</b> Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.						
<b>Desarrollo de las personas:</b> Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo personal, a partir de una apropiado análisis previo de sus necesidades y las de la organización. No se trata solamente de asistir a cursos sino de un esfuerzo por desarrollarse y crecer profesionalmente.						
<b>Modalidades de contacto:</b> Comprende la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. Es un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea						
<b>Adaptabilidad al cambio:</b> Es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos de trabajo de la economía global.						
Otras competencias que considera imprescindibles incluir para medir el desempeño del Asesor Empresarial de Uniempresarial. Sea claro, relacione la descripción de la competencia y justifique por qué la incluiría.						

### Anexo 3. Encuesta aplicada a empresarios co-formadores

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

Fecha: día \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

El Objetivo de este cuestionario es conocer cuáles son las competencias demandadas por los empresarios co – formadores del modelo dual, que permitan medir el desempeño profesional del Asesor Empresarial.

Agradecemos su apoyo y aclaramos que la información que se obtenga será tratada de manera confidencial, solo con fines académicos.

Perfil socio demográfico (Marque una sola respuesta)

Sexo:

- (1) Femenino
- (2) Masculino

Edad en años cumplidos \_\_\_\_\_

Actividad Económica de la Empresa

- (1) Empresa de servicios
- (2) Empresa de transformación de materias primas

Tamaño de la empresa

- (1) Microempresa
- (2) Pequeña
- (3) Mediana
- (4) Grande

Posición que ocupa dentro de la empresa

- (1) Gerencia General
- (2) Talento Humano
- (3) Líder o Jefe de Departamento

Tiempo como empresa Co – formadora de los programas de Uniempresarial

- (1) Seis meses a un año
- (2) Entre uno a dos años
- (3) Entre dos a tres años
- (4) Más de tres años

Ubicación de la empresa según clasificación de Cámara de Comercio de Bogotá

- (1) Zona Salitre
- (2) Zona Teusaquillo
- (3) Zona Chapinero
- (4) Zona Norte
- (5) Zona Cedritos
- (6) Zona Restrepo
- (7) Zona Cazucá

1. ¿De las actuales competencias específicas relacionadas en el manual de cargo del asesor empresarial de Uniempresarial, cuáles considera se deben incluir en la evaluación que mide el desempeño profesional del Asesor Empresarial?

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
<b>P1_1 Negociación:</b> habilidad para crear un ambiente propicio que conlleve al logro indicadores de éxito fortaleciendo la relación comercial y su permanencia en el tiempo.	1	2	3	4	5
<b>P1_2 Proactividad:</b> actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto.	1	2	3	4	5
<b>P1_3 Calidad:</b> habilidad que busca propender por las prácticas de calidad y mejora continua de los procesos propios del cargo, que a su vez impactan en el logro de procesos de calidad en todos los niveles jerárquicos.	1	2	3	4	5

2. ¿Qué tan pertinentes considera cada una de las competencias relacionadas a continuación, para medir el desempeño profesional del cargo asesor empresarial?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Orientación al cliente:</b> Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de "cliente" puede incluir también a sus compañeros o cualquier persona que intente ayudar	1	2	3	4	5
<b>Orientación a resultados:</b> es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos. Atender las necesidades del	1	2	3	4	5

<b>Trabajo en equipo:</b> Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, en un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.	1	2	3	4	5
<b>Innovación:</b> Se refiere a la capacidad de ver la innovación como un proceso empresarial estratégico a través del cual se generen ventajas competitivas creando valor tanto para la empresa, como para los clientes. Esta capacidad surge a partir de gestionar el cambio con el objetivo de poder adaptarlo a nuevos entornos de competitividad creciente.	1	2	3	4	5
<b>Modalidades de contacto:</b> Comprende la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. Es un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.	1	2	3	4	5
<b>Adaptabilidad al cambio:</b> Es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos de trabajo de la economía global.	1	2	3	4	5

#### Anexo 4. Resultados entrevista empresarios co-formadores

Pregunta	Competencia	Entrevista a.	Entrevista b.	Entrevista c.	Similitudes	Diferencias
No. 1	Relacionamiento	x			Coinciden en que el Asesor, debe desarrollarse en estos campos.	
	Servicio al cliente		x			
	Habilidad con las personas y de servicio al cliente			x		
	Investigación didáctica		x			Son las nuevas formas de aprender
	Habilidades analítica			x		Buscan orden, coherencia y precisión entre otras cosas.
	La persistencia			x		Capaces de manejar el rechazo
No. 2	Apoyo organizacional		x		El Asesor debe contar con disponibilidad para atender requerimientos de la empresa, en los diferentes canales de comunicación, transmitiendo los mensajes asertivamente y con empatía, para que el empresario sienta que se atienden sus necesidades	
	Capacidad de escucha			x		
	Canales de comunicación			x		
	Comunicación eficaz y asertiva	x				
	Empatía y confianza			x		
No. 3	Autonomía en la toma de decisiones	x			El Asesor debe tener la capacidad de resolver inquietudes, tener capacidad en resolución de conflictos y después que se ha logrado vincular a los estudiantes, verificar el nivel de satisfacción del empresario.	
	Asesoramiento		x			
	Manejo de objeciones			x		
	Seguimiento post venta			x		
No. 4	Atención al cliente, técnicas de ventas enfocadas al sector educativo	x			Diseño de un programa de formación enfocado al servicio al cliente, categorización, análisis y perspectiva del cliente.	
	Funciones básicas comerciales: Medición y control de la estrategia comercial, categorización de clientes claves, análisis de clientes potenciales, perspectiva del cliente.			x		
No. 5	Métricas aplicadas a las funciones, medir el cumplimiento	x			Se debe medir la gestión del Asesor, el cumplimiento de metas y su efectividad	
	Gestión		x			
	Número de negocios cerrados, porcentaje de efectividad			x		



FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TITULO COMPLETO		
Competencias valoradas por los Empresarios Co-formadores del Modelo Dual de Uniempresarial, para medir el desempeño del cargo Asesor Empresarial		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
BARRERA BEJARANO	NIDIA OLANDA	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
LOPE MORENO	CLAUDIA MILENA	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
Especialización en Alta Gerencia	Pregrado	
	Especialización	X
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
BOGOTÁ	2018	53
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Asesor Empresarial	Business Advisor	
Competencias profesionales	Professional skill	
Evaluación de desempeño	Performance evaluation	
Empresa	Company	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
Esta investigación busca establecer las competencias del cargo asesor empresarial demandadas por los empresarios co-formadores del modelo dual de Uniempresarial que permitan medir su desempeño. A través de la revisión de las competencias evaluadas actualmente, e identificando las competencias requeridas por los empresarios co-formadores del modelo dual, se propone un modelo de evaluación por competencias para el cargo. Los resultados obtenidos reflejan el gran interés de participación de las empresas y a la vez se convierte en una herramienta que apoya el desarrollo de las competencias profesionales para los Asesores Empresariales.		



**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA  
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE  
ESTUDIANTES.**

Los suscritos

NIDIA OLANDA BARRERA BEJARANO con C.C. N° 51.883.193 de Bogotá

actuando en calidad de autor(es) de la (obra), (el trabajo de grado),  
(presentación), (conferencia), (escrito en general, que lleva por título \_\_\_\_

**COMPETENCIAS VALORADAS POR LOS EMPRESARIOS CO – FORMADORES  
DEL MODELO DUAL DE UNIEMPRESARIAL, PARA MEDIR EL DESEMPEÑO  
DEL CARGO ASESOR EMPRESARIAL**

elaborada para efectos de optar por el título, de Especialista en Alta Gerencia.

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá, el año 2018 del mes Febrero a los 16 días.

**FIRMA**

Firma Nidia Barrera B. c.c. 51883193 Bta'

Bogotá, D.C., 14 de febrero de 2018

Señor  
León Vargas  
Director de Posgrados  
Uniempresarial  
Ciudad

Cordial saludo,

Por medio de la presente, yo Diana Rubiano Ríos identificada con C.C. 52.827.259 de Bogotá, en mi calidad de Gerente de Proyectos Especiales de Uniempresarial, manifiesto mi conocimiento sobre el desarrollo y la presentación del trabajo de grado de Nidia Olanda Barrera Bejarano, quien realizó un proceso de consultoría con nuestra Institución.

Autorizamos el uso del nombre de la Institución para fines académicos y solicitamos reserva en la información contenida en su trabajo.

Agradezco la valiosa colaboración.

Cordialmente,



**DIANA RUBIANO**  
Gerente de Proyectos Especiales Uniempresarial